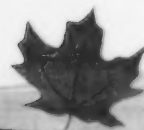




Canadian  
Heritage

Patrimoine  
canadien

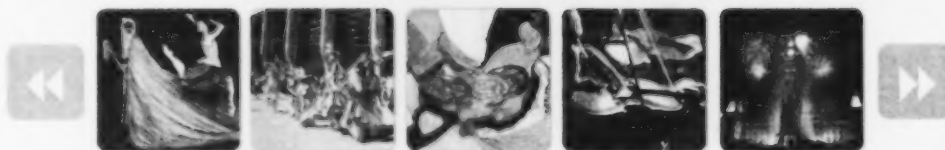
Canada



## Vérification interne du Programme d'accueil de Sport Canada

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation  
Direction des services de vérification et d'assurance

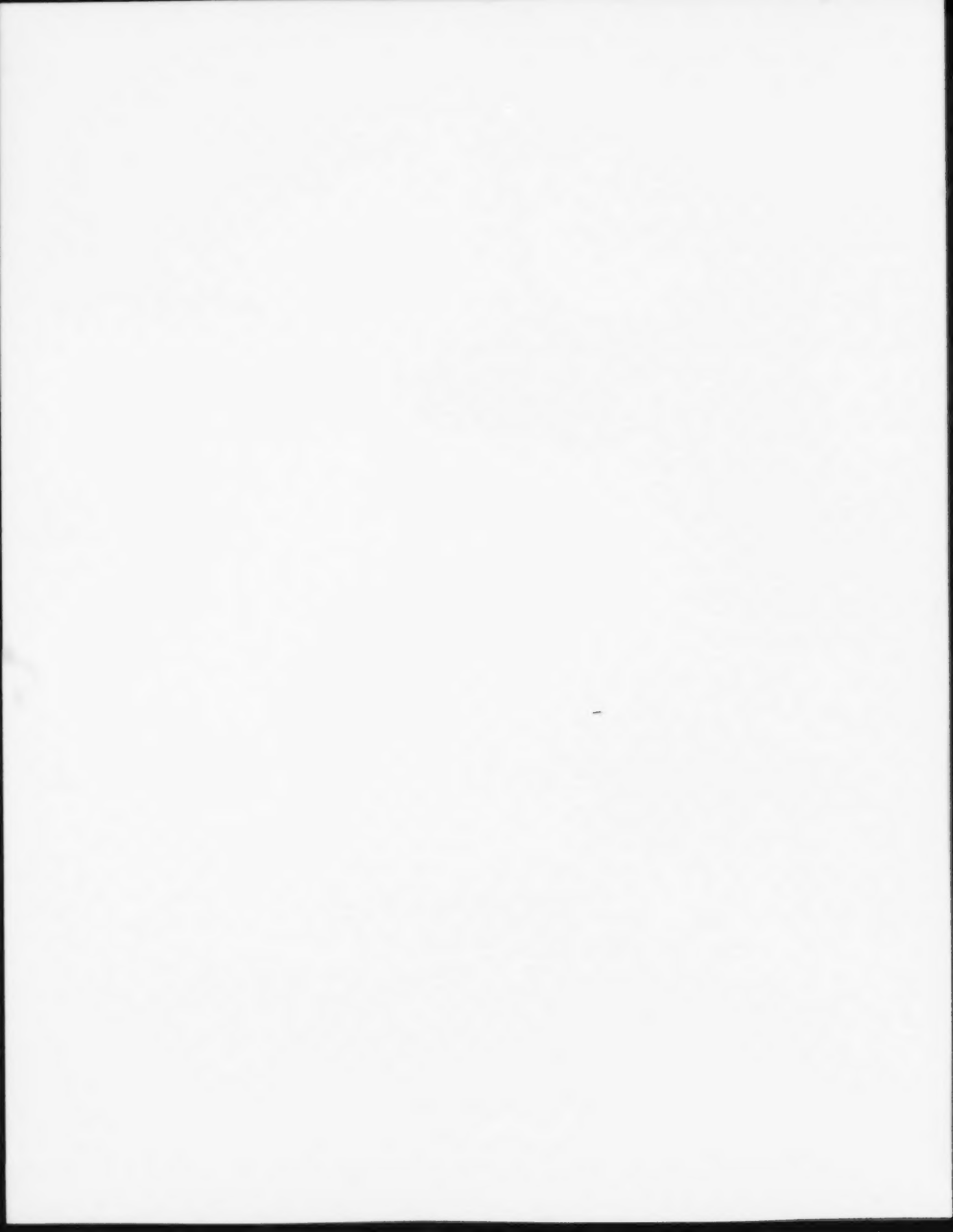
Novembre 2009





# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>i</b>
<b>1. Introduction et contexte .....</b>	<b>1</b>
1.1 Autorité du projet .....	1
1.2 Contexte .....	1
<b>2. Objectifs .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Portée .....</b>	<b>3</b>
<b>4. Approche et méthodologie .....</b>	<b>3</b>
<b>5. Observations, recommandations et réponse de la direction .....</b>	<b>4</b>
5.1 Services axés sur les citoyens .....	4
5.2 Résultats et gestion du rendement .....	6
<b>Annexe A : Critères de vérification .....</b>	<b>a</b>



## Sommaire

### Introduction

Le Programme d'accueil a été créé pour soutenir l'approche globale du gouvernement du Canada à l'égard du développement du sport au Canada et pour favoriser l'excellence sportive canadienne. Il avait aussi pour objet d'accroître le prestige international des organismes de sport en les aidant à accueillir au Canada les Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales. Ce programme cible essentiellement les athlètes, les organismes de sport et les sociétés hôtes, et sa mise en œuvre comprend quatre volets :

- i) Grands Jeux internationaux multisports;
- ii) Manifestations internationales unisport;
- iii) Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap;
- iv) Jeux du Canada.

Il est administré par Sport Canada qui relève du mandat du Secteur des affaires internationales et intergouvernementales et du sport au sein du ministère du Patrimoine canadien.

Le Programme est exécuté par environ 25 équivalents temps plein et son budget total pour 2008-2009 était de 18,75 millions de dollars.

L'autorité de cette vérification découle du Plan pluriannuel de vérification axé sur le risque qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification et approuvé par la sous-ministre en juin 2008. La vérification portait sur la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 décembre 2008, et elle avait pour objectif de fournir à la haute direction de Patrimoine canadien l'assurance que :

- les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et la structure de gouvernance globale sont efficaces et adéquats;
- les activités d'approvisionnement sont conformes aux politiques et règlements.

### Principales constatations

Pendant ses travaux, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples démontrant la qualité des contrôles et leur application efficace par la direction du Programme d'accueil. Plusieurs constatations positives en sont ressorties, notamment :

- de nombreux outils/modèles ont été mis au point pour aider les agents de programme à s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités avec constance;
- le roulement du personnel a été limité;
- une étude a été menée en 2007 pour s'assurer que le personnel du Programme possédait les compétences requises pour s'acquitter de ses fonctions. Lorsque des

améliorations étaient possibles, elles étaient signalées et incluses dans les plans d'apprentissage des employés;

- l'équipe de vérification a noté que l'information du Programme a été mise à la disposition des bénéficiaires sur le site Web du Programme;
- les outils disponibles ont été largement utilisés et mis à profit pour améliorer l'efficacité des processus et procédures.

L'équipe de vérification a aussi noté deux secteurs pour lesquels les pratiques de gestion pouvaient être améliorées :

- la durée du processus d'examen/approbation des demandes et les normes de prestation de services;
- la gestion du rendement.

## Recommandations

1. Le directeur général, Sport Canada, devrait déterminer s'il est possible de mettre en place des méthodes différentes pour diminuer la durée du processus d'examen et d'approbation. On devrait envisager de recourir à une approche davantage axée sur les risques dans le traitement des demandes. De la même façon, on devrait songer à recourir à des ententes pluriannuelles dans le cas des manifestations périodiques et à incorporer les manifestations multiples dans une seule entente de contribution quand il s'agit du même bénéficiaire.
2. Le directeur général, Sport Canada, devrait établir des normes de prestation de services officielles pour les processus régis par le Programme et les rendre publiques. Ces normes devraient prendre en compte les approbations requises et s'harmoniser avec les normes de prestation de services du Ministère qui sont en élaboration.
3. Le directeur général, Sport Canada, devrait déterminer l'information additionnelle sur le rendement nécessaire pour que le Programme puisse afficher rapidement des résultats et identifier les améliorations à apporter aux processus. Cette information devrait être conforme au Cadre de gestion du rendement de Sport Canada (adopté en avril 2009), qui est fondé sur la nouvelle Architecture des activités de programme du Ministère.
4. Le directeur général, Sport Canada, devrait mettre en place un processus officiel et un ensemble d'outils pour faire en sorte que l'information requise sur le rendement soit recueillie, analysée et les résultats partagés régulièrement avec les intervenants du Programme.

## Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport. Celle-ci s'appuie sur la comparaison des conditions de l'époque et des critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. L'opinion ne porte que sur l'objet de la vérification de l'entité examinée et de la portée décrite. Les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, et les procédures adoptées sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de la vérification interne.

## Opinion de vérification

Suite à ma revue des contrôles de gestions, du cadre de gestion de risques et de la structure globale de gouvernance, afin d'obtenir une assurance que les procédures en place sont efficaces et adéquats, je suis de l'avis que le Programme d'accueil présente certains enjeux modérés qui nécessitent l'attention de la direction dans les secteurs des services axés sur les citoyens ainsi que des résultats et de la gestion du rendement.

Original signé par:

---

**Robert Lalande**

Dirigeant principal intérimaire de la vérification et de l'évaluation  
Ministère du Patrimoine canadien

## Membres de l'équipe de vérification

Rachel Bergeron, directrice  
Martin Montreuil  
Dylan Edgar  
Avec l'aide de ressources externes





# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorité du projet

L'autorité de cette vérification découle du Plan pluriannuel de vérification axé sur le risque qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification et approuvé par la sous-ministre en juin 2008.

## 1.2 Contexte

Le Programme d'accueil a été créé pour soutenir l'approche globale du gouvernement du Canada à l'égard du développement du sport au Canada et pour favoriser l'excellence sportive canadienne. Il avait aussi pour objet d'accroître le prestige international des organismes de sport en les aidant à accueillir au Canada les Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales. Ce programme cible essentiellement les athlètes, les organismes de sport et les sociétés hôtes.

Le Programme d'accueil vise les trois grands objectifs suivants :

- a) renforcer les effets que les projets de candidature et d'accueil pour les Jeux du Canada et certaines manifestations sportives internationales ont sur l'excellence sportive et le développement du sport;
- b) assurer aux groupes sous-représentés désignés un meilleur accès et une plus grande équité grâce à l'octroi de contributions pour des projets de candidature et d'accueil de manifestations à l'échelle internationale;
- c) renforcer les retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires connexes des projets de candidature et d'accueil soutenus, en conformité avec les intérêts et les priorités du gouvernement du Canada.

Des contributions sont versées à des organismes constitués en sociétés sans but lucratif en vertu de lois fédérales ou provinciales, y compris les organismes nationaux de sport et les organismes de services multisports admissibles ainsi que les organismes créés pour des projets de candidature ou d'accueil en particulier.

La mise en oeuvre du Programme comprend quatre volets, que voici :

- i) Grands Jeux internationaux multisports;
  - ii) Manifestations internationales unisport;
  - iii) Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap;
  - iv) Jeux du Canada.
- i) Grands Jeux internationaux multisports :** Ces manifestations consistent en de grands Jeux multisports régis par un organisme international de sport détenteur des droits des Jeux en lien avec les fédérations internationales de sport. Il s'agit par

exemple des Jeux olympiques et paralympiques d'été et d'hiver, des Jeux du Commonwealth et des Jeux panaméricains.

**ii) Manifestations internationales unisport :** Ces manifestations sont régies par une fédération internationale de sport (ou un organisme homologue régional/continental). Cette catégorie englobe des manifestations de petite envergure (classe I, < 250 milles dollars) ou de grande envergure (classe II, > 250 milles dollars). Il s'agit, par exemple, de championnats du monde, d'épreuves de qualification pour les Jeux olympiques ou paralympiques et de coupes du monde.

**iii) Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap :** Ces manifestations offrent des possibilités de compétition de qualité à des groupes sous-représentés désignés qui ont de la difficulté à participer au sport en raison d'obstacles systémiques et qui font partie d'une stratégie visant à réduire ces obstacles grâce à des partenariats avec les organismes nationaux de sport et les organismes de services multisports.

**iv) Jeux du Canada :** Des contributions annuelles sont consenties aux sociétés hôtes et au Conseil des Jeux du Canada (aussi financé dans le cadre du Programme de soutien au sport) pour appuyer ces manifestations qui ont lieu tous les deux ans, les éditions d'hiver et d'été étant tenues en alternance. Sport Canada collabore avec les administrations municipales ainsi qu'avec les gouvernements provinciaux ou territoriaux hôtes de manière à appuyer financièrement chaque édition des Jeux.

Le Programme d'accueil est administré par Sport Canada qui relève du mandat du Secteur des affaires internationales et intergouvernementales et du sport au sein de Patrimoine canadien.

Le Programme est inclus dans le Cadre global de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats et de vérification axé sur les risques, qui a été modifié et soumis en mars 2007. Le Programme est exécuté par environ 25 équivalents temps plein et son budget total pour 2008-2009 était de 18,75 millions de dollars.

## 2. Objectifs

La vérification visait à offrir à la haute direction de Patrimoine canadien l'assurance que :

- les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et la structure de gouvernance globale sont efficaces et adéquats;
- les activités d'approvisionnement sont conformes aux politiques et règlements.

### 3. Portée

La vérification, qui visait la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 décembre 2008, portait sur des sujets tels que les contrôles internes et la gérance, la gestion des risques et la gouvernance. La vérification s'est déroulée à l'administration centrale de Patrimoine canadien à Gatineau (Québec) entre mars et juin 2009. Elle englobait les quatre volets du Programme. La portée n'inclus pas les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Ceux-ci étant sous la responsabilité du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.

### 4. Approche et méthodologie

La vérification interne du Programme d'accueil s'est déroulée conformément aux normes professionnelles de vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes, et aux normes et exigences prescrites dans la Politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne.

Les procédures de vérification qui ont été menées et les éléments de preuve recueillis sont suffisants et adéquats pour soutenir l'opinion fournie dans le présent rapport.

Les principales techniques de vérification utilisées étaient les suivantes :

- entrevues avec la gestion et les employés du Programme d'accueil;
- examen des documents pertinents et de leur conformité avec les politiques, lignes directrices et procédures du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Ministère;
- évaluation du système de contrôles internes du Programme;
- examen détaillé d'un échantillon de dossiers de demandeur pour s'assurer que les décisions de financement prises par le Programme et les paiements effectués étaient appropriés et appuyés par la documentation pertinente.

L'approche utilisée pour donner suite aux objectifs de vérification incluait l'élaboration de critères de vérification à partir desquels on pouvait faire des observations et des évaluations et tirer des conclusions. Les critères de vérification en question figurent à l'annexe A.

Pour l'examen des dossiers de demandeur, un échantillon des dossiers de projet axé sur le contrôle a été sélectionné pour la période de vérification comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 décembre 2008. L'échantillon statistique a permis de retenir en tout 32 dossiers sur 227. Les dossiers sélectionnés représentent environ 74 pour 100 du montant total déboursé pendant la période couverte de la vérification et près de 60 pour 100 du montant total des contributions approuvées.

## 5. Observations, recommandations et réponse de la direction

En se fondant sur une combinaison des preuves recueillies lors de l'examen et de l'analyse de la documentation et lors des entrevues, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de vérification et une conclusion a été tirée pour chacun d'eux. Dans les cas où il y avait une différence appréciable entre les critères de vérification et la pratique observée, le risque lié à un tel écart a été évalué et a servi à tirer une conclusion pour chaque critère de vérification afin de formuler des recommandations en vue d'améliorations futures.

Pendant ses travaux, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples démontrant la qualité des contrôles et leur application efficace par la direction du Programme d'accueil. Plusieurs constatations positives en sont ressorties, notamment :

- de nombreux outils/modèles ont été mis au point pour aider les agents de programme à s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités avec constance;
- le roulement du personnel a été limité;
- une étude a été menée en 2007 pour s'assurer que le personnel du Programme possédait les compétences requises pour s'acquitter de ses fonctions. Lorsque des améliorations étaient possibles, elles étaient signalées et incluses dans les plans d'apprentissage des employés;
- l'équipe de vérification a noté que l'information du Programme a été mise à la disposition des bénéficiaires sur le site Web du Programme;
- les outils disponibles (notamment une matrice pour réaffecter les ressources et le Système de gestion de l'information des subventions et des contributions) ont été largement utilisés et mis à profit pour améliorer l'efficacité des processus et procédures.

L'équipe de vérification a jugé que le Programme était généralement bien contrôlé, mais elle a identifié deux secteurs où les contrôles de gestion pourraient être améliorés. Ces observations sont décrites plus en détail dans la prochaine section.

### 5.1 Services axés sur les citoyens

#### 5.1.1 *Durée du processus d'examen/d'approbation des demandes et normes de prestation de services*

Pendant la revue des dossiers, l'équipe de vérification a noté qu'en raison de la durée du processus d'examen/approbation des demandes, il arrive que le financement parvienne à destination plus tard que ne le souhaitent les responsables et les bénéficiaires du Programme. Ainsi, dans le cas des manifestations internationales unisport, il arrive que le financement final de classe 1 soit approuvé après que la manifestation a commencé, ce qui ne laisse pas au demandeur assez de temps pour planifier et réaliser son événement

avec l'assurance qu'il recevra un financement dans le cadre du Programme. De plus, il a fallu plus de cinq mois pour approuver la demande soumise dans deux des trois dossiers vérifiés des Jeux du Canada. Par ailleurs, l'équipe de vérification a noté que des normes de prestation de services n'ont pas été élaborées pour des processus clés relevant du contrôle du Programme ce qui soulève des défis pour évaluer le rendement en fonction du bon déroulement du processus.

### **Analyse**

Pour faire en sorte que le financement soit approuvé avant la tenue des manifestations, le Programme prévoit actuellement que les demandes doivent être soumises de six mois à un an à l'avance. Malgré tout, pour des raisons qui parfois échappent au contrôle du Programme, il demeure impossible de faire en sorte que les demandes soient constamment examinées et approuvées bien avant la tenue des manifestations. L'analyse effectuée par l'équipe de vérification a permis d'établir que de nombreux facteurs contribuent aux délais observés dans l'approbation des demandes, comme : délais dans la réception de toute l'information requise de la part des demandeurs; demandes de mise à jour de l'information présentée dans le formulaire de recommandation et d'approbation; temps requis pour répondre aux questions et recevoir les approbations aux divers niveaux au sein du Ministère; application limitée de l'évaluation des risques pour les demandes afin d'harmoniser le processus d'examen et d'approbation; etc.

De plus, l'équipe de vérification a noté qu'en dépit du fait que le Programme finance des manifestations régulières et des demandeurs réitérants, des ententes de contribution distinctes ont été signées pour chaque manifestation. En conséquence, chaque manifestation/demande fait l'objet d'un processus distinct d'examen et d'approbation.

Enfin, il convient de souligner que le temps consacré au processus d'examen et d'approbation n'a pas pu être évalué à l'aide des normes établies en matière de prestation de services, de telles normes n'ayant toujours pas été élaborées pour le Programme.

### **Évaluation des risques**

Il est essentiel d'informer rapidement les bénéficiaires de l'état de leur demande pour leur permettre de planifier de façon adéquate la manifestation qu'ils préparent et de mettre à profit les fonds reçus du Programme de façon optimale. À cause de la durée du processus actuel d'examen et d'approbation des demandes, les bénéficiaires sont informés plus tard que souhaité de l'état de leur demande, ce qui accroît le risque qu'ils ne soient pas capables d'utiliser pleinement les fonds provenant du Programme et a une incidence sur le niveau de satisfaction du personnel du Programme et des bénéficiaires.

L'adoption et l'application de normes de prestation de services et la surveillance de leur application constituent un moyen efficace d'assurer qu'un programme satisfasse aux attentes au chapitre de la durée du processus d'examen/d'approbation des demandes. L'absence de telles normes augmente le risque que le programme ne procède à aucune surveillance/évaluation pour déterminer s'il satisfait aux attentes en ce qui concerne la durée du processus d'examen/d'approbation. L'établissement de normes de prestation de



services est désormais d'autant plus important qu'il s'agit maintenant d'une exigence de la Politique et de la directive sur les paiements de transfert en vigueur depuis octobre 2008.

### **Recommandations**

1. Le directeur général, Sport Canada, devrait déterminer s'il est possible de mettre en place des méthodes différentes pour diminuer la durée du processus d'examen et d'approbation. On devrait envisager de recourir à une approche davantage axée sur les risques dans le traitement des demandes. De la même façon, on devrait songer à recourir à des ententes pluriannuelles dans le cas des manifestations périodiques et à incorporer les manifestations multiples dans une seule entente de contribution quand il s'agit du même bénéficiaire.
2. Le directeur général, Sport Canada, devrait établir des normes de prestation de services officielles pour les processus régis par le Programme et les rendre publiques. Ces normes devraient prendre en compte les approbations requises et s'harmoniser avec les normes de prestation de services du Ministère qui sont en élaboration.

### **Réponse de la direction**

En accord.

## **5.2 Résultats et gestion du rendement**

### **5.2.1 Gestion du rendement**

L'équipe de vérification a noté que, bien que le Programme recueille et fournisse de l'information générale sur le rendement pour satisfaire aux exigences de Sport Canada en matière de reddition de comptes à l'aide du Rapport sur les plans et priorités, du Rapport ministériel sur le rendement et d'un questionnaire annuel de Sport Canada, le Programme comprend un nombre limité d'outils et de processus pour déterminer, recueillir et fournir de l'information plus précise qui aiderait le Programme à prouver qu'il satisfait à ses buts et objectifs spécifiques et à déceler les possibilités d'amélioration dans ses processus.

### **Analyse**

Le Programme fournit de l'information générale sur le rendement à l'aide du Rapport sur les plans et priorités; du Rapport ministériel sur le rendement; et d'un questionnaire annuel de Sport Canada (portant notamment sur le nombre d'athlètes, le nombre de manifestations financées, etc.). La vérification exécutée – incluant l'apport des gestionnaires du Programme – a révélé toutefois que le Programme pourrait tirer profit d'un processus plus officiel pour déterminer, recueillir, analyser et fournir des données sur des paramètres de rendement additionnels (au niveau du Programme) de façon à être

en mesure de déterminer s'il atteint ses buts et objectifs et ce qu'il doit améliorer sur une base continue.

### **Évaluation des risques**

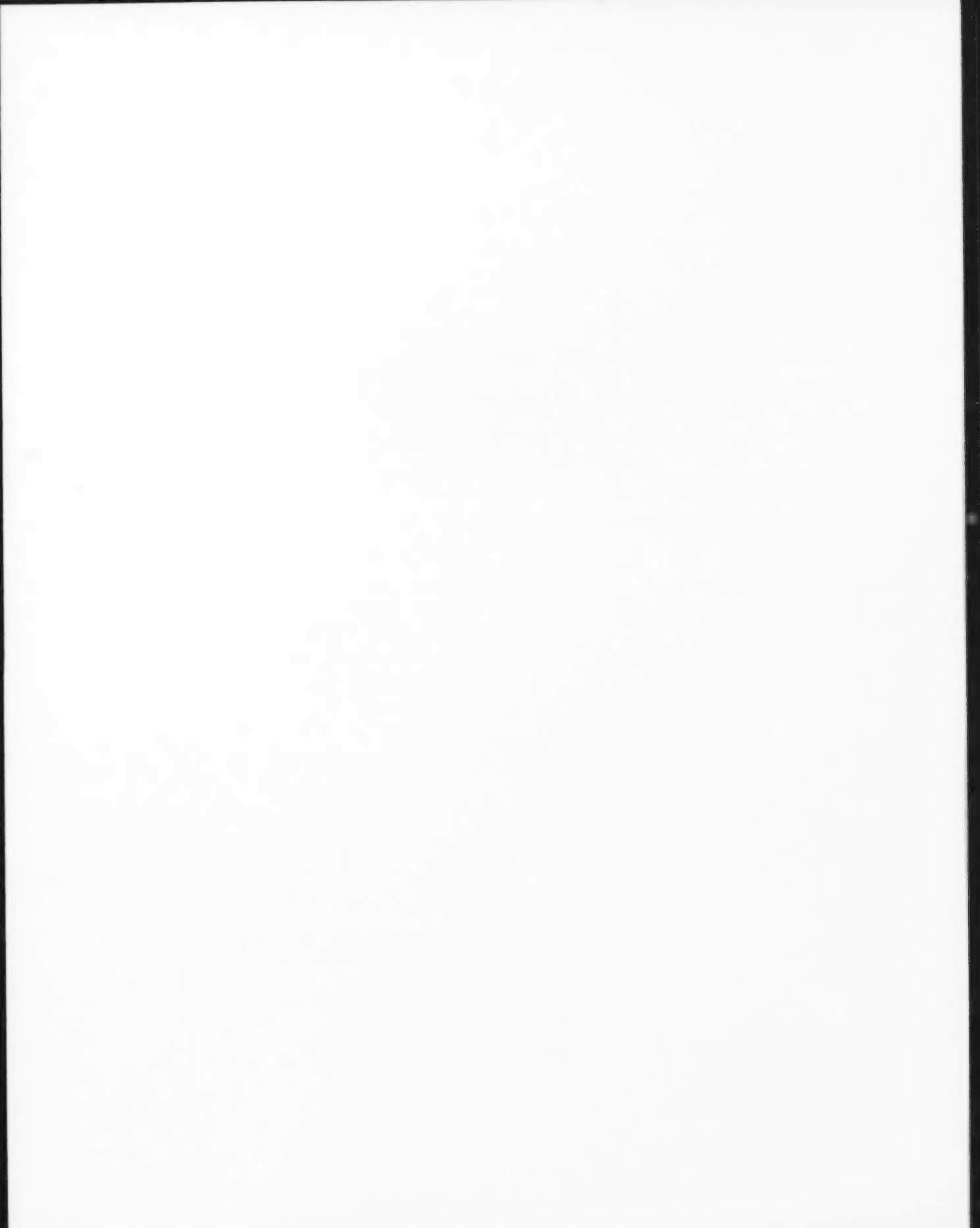
La détermination, la collecte, l'analyse et la communication d'information sur le rendement sont une condition clé à remplir pour que le Programme puisse s'assurer d'atteindre ses buts et objectifs et en faire la preuve. L'absence d'activité de gestion du rendement augmente le risque que le Programme soit dans l'incapacité de prouver sa pertinence et d'établir les résultats qu'il obtient. De plus, d'importantes possibilités d'amélioration peuvent alors ne pas être saisies.

### **Recommandations**

3. Le directeur général, Sport Canada, devrait déterminer l'information additionnelle sur le rendement nécessaire pour que le Programme puisse afficher rapidement des résultats et identifier les améliorations à apporter aux processus. Cette information devrait être conforme au Cadre de gestion du rendement de Sport Canada (adopté en avril 2009), qui est fondé sur la nouvelle Architecture des activités de programme du Ministère.
4. Le directeur général, Sport Canada, devrait mettre en place un processus officiel et un ensemble d'outils pour faire en sorte que l'information requise sur le rendement soit recueillie, analysée et les résultats partagés régulièrement avec les intervenants du Programme.

### **Réponse de la direction**

En accord.





## Annexe A : Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été développées selon les définitions suivantes :

Catégorisation numérique de la conclusion	Conclusion relative aux critères de vérification	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, aucune faiblesse importante constatée;</li> <li>• efficace.</li> </ul>
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires;</li> <li>• efficace.</li> </ul>
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;</li> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.</li> </ul>
4	Améliorations importantes requises	<p>Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;</li> <li>• des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque;</li> <li>• des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul>

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
<b>Conception du Programme</b>		
1.1 La structure organisationnelle, les capacités disponibles et les compétences sont examinées et concordent avec celles requises pour exécuter le Programme.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a eu peu de mouvements d'effectifs et de vacances au sein du Programme.</li> <li>Un examen des compétences a été effectué récemment par le Programme.</li> <li>La charge de travail des agents et la répartition des dossiers font l'objet d'une surveillance par la gestion du Programme.</li> </ul>
1.2 Des procédures opérationnelles standards ont été développées pour la prestation des services et des systèmes afin d'assurer la qualité.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Programme est doté de nombreux outils/modèles pour aider les agents de programme à s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités avec constance.</li> <li>Des normes de prestation de services n'ayant pas été élaborées pour le Programme, l'évaluation de l'opportunité des processus pose un défi.</li> </ul>
1.3 Les pouvoirs, responsabilités et obligations de reddition de comptes sont clairs et bien communiqués aux employés. La responsabilisation à l'appui des initiatives de coopération est officiellement définie.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pouvoirs, responsabilités et obligations de reddition de comptes sont clairs et bien communiqués au sein du Programme. Les exigences d'approbation ont fait l'objet d'une vérification lors de la revue des dossiers et aucune exception n'a été relevée.</li> <li>Il a été noté que les ententes avec les experts des Programmes d'accueil ne comportent pas toujours de clauses relatives aux conflits d'intérêts.</li> <li>L'adoption de processus officiels pour assurer l'indépendance des employés par rapport aux demandeurs est une pratique exemplaire émergente qui mérite considération.</li> </ul>

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
1.4 Des mécanismes sont systématiquement utilisés pour identifier, évaluer et atténuer les risques liés au Programme et aux processus clés.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les risques associés au Programme sont examinés chaque année dans le cadre du processus annuel de planification d'activités.</li> <li>Le Programme dispose d'une grille d'évaluation des risques pour évaluer les risques associés aux bénéficiaires.</li> <li>Une plus grande utilisation des résultats de l'évaluation des risques afin de cerner les exigences auxquelles le bénéficiaire doit satisfaire en matière de reddition de comptes et de surveillance est une pratique exemplaire/attente nouvelle qui mérite considération.</li> </ul>
<b>Sollicitation et présentation de demandes</b>		
2.1 Une méthode claire et appropriée de communication auprès du public est utilisée afin d'informer le public cible, et son efficacité est réévaluée de façon périodique.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information clé concernant le Programme est à la disposition des bénéficiaires sur le site Web du Programme.</li> <li>La communication initiale des exigences du Programme en ce qui concerne les lobbyistes et les anciens fonctionnaires (dans le cadre du processus de demande) serait bénéfique.</li> </ul>
2.2 Les formulaires de demande sont rapidement disponibles, faciles à remplir et demandent tous les renseignements nécessaires à l'évaluation de l'admissibilité.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le formulaire de demande et les lignes directrices sont disponibles sur le site Web du Programme et faciles à utiliser.</li> </ul>
2.3 Les demandes sont remplies avec une aide raisonnable et équitable de Patrimoine Canadien.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un niveau raisonnable de soutien est offert aux demandeurs pendant le processus de demande.</li> <li>Pour augmenter la transparence du processus de demande, il serait utile de distribuer aux bénéficiaires la grille d'évaluation du Programme d'accueil.</li> </ul>
2.4 Toutes les demandes présentées sont adéquatement consignées.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune exception n'a été notée pendant la revue des dossiers.</li> </ul>
<b>Évaluation de l'admissibilité et recommandation</b>		

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
3.1 Les recommandations (et les rejets) comprennent une justification adéquate, démontrent l'évaluation de l'admissibilité du bénéficiaire et de sa capacité de réaliser le travail, la nécessité des fonds et la viabilité financière. Lorsqu'une plus grande diligence s'avère nécessaire, des procédures d'examen supplémentaires existent et sont suivies.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune exception n'a été notée pendant la revue des dossiers.</li> </ul>
3.2 Les personnes détenant des pouvoirs financiers confirment la disponibilité de fonds suffisants dans le budget du Programme ainsi que leur engagement avant la soumission des recommandations à des fins d'approbation (article 32).	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune exception n'a été notée pendant la revue des dossiers.</li> </ul>
3.3 Toutes les recommandations de financement sont approuvées de manière conforme par le ministre ou son délégué.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>La durée du processus d'examen/d'approbation, qui parfois occasionne que les approbations sont reçues après que la manifestation a commencé, soulève un défi. Dans certains cas, les approbations n'étaient pas traitées en temps opportun.</li> </ul>
<b>Préparation de l'accord de contribution</b>		
4.1 Tous les accords de contribution sont documentés, autorisés et enregistrés adéquatement.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune exception n'a été notée pendant la revue des dossiers.</li> </ul>
4.2 Les accords de contribution sont signés par une autorité appropriée avant le début de la période visée par l'accord.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>La durée du processus d'examen/d'approbation soulève un défi.</li> </ul>
4.3 La gestion des modifications aux ententes et aux modalités de financement est limitée au personnel autorisé, et toute modification	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune exception n'a été notée pendant la revue des dossiers.</li> </ul>

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
est promptement approuvée et conservée dans l'entente originale.		
<b>Contrôle des paiements et des bénéficiaires</b>		
5.1 L'approbation des requêtes et des demandes de paiement s'effectue uniquement après la confirmation : <ul style="list-style-type: none"> <li>de la signature d'un accord de contribution ou d'une lettre de subvention;</li> <li>de la pertinence du montant demandé et de la disponibilité restante de fonds en vertu de l'accord;</li> <li>du respect des dépenses admissibles; et</li> <li>de la conformité aux modalités des ententes en ce qui a trait au rendement (article 34).</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune exception n'a été notée pendant la revue des dossiers.</li> </ul>
5.2 Tous les paiements sont consignés adéquatement dans le SAP et affectés à la bonne période. Lorsque sont décelés des paiements inappropriés, des mesures correctives sont prises rapidement.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune exception n'a été notée pendant la revue des dossiers.</li> </ul>
5.3 Lorsqu'un accord de financement est mené à terme avec succès, les dossiers du projet sont fermés dans le Système de gestion de l'information des subventions et des contributions et les dossiers papier sont archivés.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune exception n'a été notée pendant la revue des dossiers.</li> </ul>
<b>Contrôle et rapports du Programme</b>		
6.1 De l'information est recueillie et des activités continues prennent place pour réévaluer périodiquement la conception du Programme et ajuster le tir au besoin.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les paramètres attendus sont définis dans le Cadre global de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats et de vérification axé sur les risques de Sport Canada.</li> <li>Les résultats sont examinés et inclus dans le Rapport sur les plans et</li> </ul>
6.2 Des paramètres, résultats	3	

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
et normes de prestation prévus sont clairement définis et mesurés, et les écarts font l'objet d'une enquête.		priorités, le Rapport ministériel sur le rendement et le questionnaire annuel de Sport Canada.
6.3 Les rapports sur le rendement sont partagés régulièrement avec les parties concernées et l'utilité des rapports est prouvée.	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'équipe de vérification a noté que le Programme dispose de peu d'outils et de processus pour déterminer et recueillir de l'information plus détaillée sur le rendement et faire rapport à ce sujet, information qui pourrait aider le Programme à étayer les résultats et à cerner les possibilités d'amélioration.</li></ul>